

از نو



Cancel

روایتی از تحول و بازشناسی روح مایکروسافت

با مقدمه بیل گیتس

ساتیا نادلا

به همراه گرگ شاو و جیل تریسی نیکولز

ترجمه کوروش بهرنگ



سخن ناشر / ۷



مقدمه / به قلم بیل گیتس / ۱۱



از حیدرآباد به ردموند / ۱۵

فصل ۱



یادگیری رهبری / ۵۳

فصل ۲



مأموریت جدید، جنبش جدید / ۸۱

فصل ۳



رنسانس فرهنگی / ۱۱۵

فصل ۴



دوستان یا دوست‌دشمنان؟ / ۱۴۱

فصل ۵



فراتر از ابر / ۱۶۱

فصل ۶



معادله اعتماد / ۱۹۱

فصل ۷



آینده انسان‌ها و ماشین‌ها / ۲۱۵

فصل ۸



اعاده رشد اقتصادی برای همه / ۲۳۳

فصل ۹



پی‌نوشت / ۲۵۷



مقدمه / به قلم بیل گیتس

ساتیا نادلا را بیش از بیست سال است که می‌شناسم. اواسط دهه ۹۰ بود که با او آشنا شدم. من مدیرعامل مایکروسافت بودم و او داشت روی نرم‌افزار سرور ما کار می‌کرد، که تازه گل کرده بود. ما رویکرد درازمدتی برای ساختن کسب وکارمان اتخاذ کردیم که دو مزیت عمده داشت: نخست اینکه یک موتور رشد دیگر در اختیار شرکت می‌گذاشت و دیگر اینکه موجب پرورش بسیاری از رهبران جدیدی می‌شد که امروز مایکروسافت را هدایت می‌کنند، از جمله ساتیا.

بعدها، که او آمد تا تلاش‌های ما را در ساخت یک موتور جست‌وجو در سطح جهانی هدایت کند، همکاری بسیار نزدیکی داشتم. ما از گوگل عقب افتاده بودیم و تیم جست‌وجوی اصلی مان تازه دوباره پا گرفته بود. ساتیا بخشی از گروهی بود که آمده بودند تا به اوضاع و احوال رونقی بدهند. او فروتن، آینده‌نگر و عمل‌گرا بود. سؤالات هوشمندانه‌ای در مورد راهبردها مطرح می‌کرد. و با مهندسان سرسخت و وفادار شرکت هم به خوبی کار می‌کرد.

بنابراین برایم شگفت‌آور نبود که همین‌که ساتیا مدیرعامل مایکروسافت شود، بلافاصله اثر خود را در این شرکت به جای بگذارد. همان‌طور که عنوان این کتاب هم نشان می‌دهد، او به‌طور کامل از گذشته نبرید - هنگامی که صفحه‌مرورگر خود را تازه‌سازی می‌کنید، بخشی از صفحه همانند قبل باقی می‌ماند. اما تحت رهبری ساتیا، مایکروسافت توانسته است از یک رویکرد صرفاً متکی به ویندوز گذر کند.

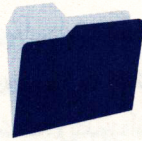
او انتخاب و اختیار کردن مأموریتی جسورانه برای شرکت راهبری کرد. او، به قصد ارتباط گرفتن و نزدیک شدن، دائماً در حال گفت‌وگو با مشتریان، پژوهشگران برتر و مدیران اجرایی است. و مهم‌تر از همه، او در چندین فناوری کلیدی، مانند هوش مصنوعی و رایانش ابری، دارد تلاش‌های مخاطره‌آمیزی می‌کند که مایکروسافت با آنها خودش را متمایز خواهد کرد.

این رویکردی هوشمندانه تنها برای مایکروسافت بلکه برای هر شرکتی است که می‌خواهد در عصر دیجیتال موفق شود. صنعت رایانه هرگز پیچیده‌تر از این نبوده است. امروزه، علاوه بر مایکروسافت، بسیاری از شرکت‌های بزرگ در حال انجام کارهای نوآورانه هستند، مثل گوگل، اپل، فیسبوک، آمازون و دیگران. کاربران پیشرو همه جای جهان هستند، نه فقط در ایالات متحده. رایانه شخصی دیگر تنها دستگاه رایانشی یا حتی دستگاه اصلی‌ای نیست که بیشتر کاربران با آن در تعامل هستند.

با وجود همه این تغییرات سریع در صنعت رایانش^۱، هنوز در ابتدای انقلاب دیجیتال هستیم. مثلاً، هوش مصنوعی را در نظر بگیرید. تمام آن مدتی را که مشغول سازمان‌دهی و انجام فعالیت‌های عادی مانند برنامه‌ریزی جلسات و پرداخت صورت حساب هستیم در نظر آورید. در آینده کارگزار هوش مصنوعی می‌داند که شما در محل کار هستید و ده دقیقه وقت آزاد دارید و سپس به شما کمک می‌کند تا کاری را انجام دهید که در لیست کارهایتان اولویت دارد. نزدیک است زمانی که هوش مصنوعی زندگی مان را پربارتر و خلاق‌تر کند.

نوآوری بسیاری از جنبه‌های دیگر زندگی را نیز بهبود خواهد بخشید. نوآوری بزرگ‌ترین بخش کار من در بنیاد گیتس است که بر کاهش بدترین نابرابری‌های جهان تمرکز دارد. ابزارهای ردیابی دیجیتال و توالی‌یابی ژنتیکی به ما کمک می‌کند تا به ریشه‌کنی فلج اطفال بسیار نزدیک شویم، که دومین بیماری انسانی است که

۱. در ترجمه از معادل کلی «محاسبه» و «رایانش» و مشتقات آنها در برابر compute و مشتقاتش استفاده کرده‌ایم. منظور از آن عملیاتی است که با استفاده از کامپیوتر انجام می‌شود.



New Folder 1

در سال ۱۹۹۲ من به مایکروسافت پیوستم، چون می خواستم در شرکتی کار کنم که مملو از کسانی باشد که اعتقاد دارند مأموریتشان تغییر جهان است. از آن موقع بیست و پنج سال می گذرد و هرگز از این تصمیم پشیمان نشده ام. مایکروسافت انقلابی در رایانه های شخصی رقم زد و موفقیت ما به افسانه می ماند - شاید در نسل های پیشین، فقط موفقیت آی بی ام همپای آن باشد. اما پس از سال ها پیشی گرفتن بر تمام رقبایمان، چیزی داشت تغییر می کرد - و البته نه در راستای بهتر شدن. بوروکراسی داشت جای نوآوری را می گرفت. کار تیمی داشت جای خود را به رقابت های مخرب داخلی می داد. در یک کلام، داشتیم عقب می افتادیم.

در اثنای این ایام پرتلاطم، کاریکاتوریستی نمودار سازمانی مایکروسافت را شبیه دارودسته های متخاصمی ترسیم کرد که هریک از اعضا تفنگی را به طرف دیگری نشانه رفته بود. نمی شد پیام این کاریکاتوریست طنز را نادیده گرفت. این کاریکاتور منی را که با بیست و چهار سال سابقه مثل یک سرباز و محرم راز در مایکروسافت بودم واقعاً ناراحت کرد. اما بیشترین ناراحتی من این بود که کارمندانمان انگار این موضوع را راستی راستی پذیرفته بودند. من هم مطمئناً بعضی از این تعارض ها را در انواع سمت هایی که داشتم تجربه کرده بودم. اما هیچ وقت بر این عقیده نبودم که اینها حل شدنی نباشند. بنابراین زمانی که در فوریه ۲۰۱۴ به عنوان سومین مدیرعامل مایکروسافت معرفی شدم، به کارکنان گفتم که بازسازی

فرهنگ شرکت‌مان بالاترین اولویت من است. به آنها اعلام کردم که عزمم را جزم کرده‌ام که موانع پیش روی نوآوری را از میان بردارم تا بتوانیم به موقعیتی بازگردیم که آرمان همه ما بود و به آن دلیل به مایکروسافت پیوسته بودیم: تأثیرگذاری بر جهان. همیشه وقتی مایکروسافت علاقه شخصی را با هدف بزرگ تری گره زده، بهترین‌ها برایش رقم خورده است: ویندوز، آفیس، ایکس باکس، سرفیس^۱، سرورهای ما و ابر مایکروسافت^۲ - تمام این محصولات به پلت فرم‌های دیجیتالی تبدیل شده‌اند که افراد و سازمان‌ها می‌توانند رؤیاهای خود را در آن بسازند. اینها دستاوردهای گران قدری بودند. می‌دانستم که توانایی انجام بیش از این را هم داریم و کارکنان نیز تشنه آن بودند که بیش از اینها را به ثمر بنشانند. اینها خواسته‌های قلبی و ارزش‌هایی بودند که می‌خواستیم جزو فرهنگ مایکروسافت شود.

مدت زیادی از تصدی من به عنوان مدیرعامل نگذشته بود که تصمیم گرفتم تا در یکی از مهم‌ترین جلساتی که هدایتش را برعهده دارم چیزهایی را بیازمایم. هر هفته، تیم ارشد مدیریتی‌ام برای بازبینی، بارش فکری و دست‌وپنجه نرم کردن با فرصت‌های بزرگ و تصمیمات دشوار دور هم جمع می‌شوند. این تیم ارشد مدیریتی از افراد با استعدادی تشکیل شده است - مهندسان، محققان، مدیران و بازاریابان. اینها گروه متنوعی از مردان و زنان با زمینه‌های متفاوت‌اند و به این دلیل به مایکروسافت آمده‌اند که فناوری را دوست دارند و معتقدند کارشان می‌تواند تأثیرگذار باشد.

در آن زمان، این تیم شامل افراد زیر بود: پگی جانسون، مهندس سابق در بخش الکترونیک نظامی جنرال الکتریک و مدیر اجرایی کوالکوم^۳، که اکنون مدیر توسعه کسب و کار است؛ کاتلین هوگان، توسعه‌دهنده پیشین برنامه‌های کاربردی اوراکل که اکنون مدیر منابع انسانی است و در کنارم در فرایند تحول فرهنگ شرکت

1. Surface
2. Microsoft Cloud
3. Qualcomm